УДК 658.15

Рибіна Л.О.
кандидат економічних наук, доцент,
Сумський національний аграрний університет

Гузенко Т.С.
кандидат економічних наук, доцент,
Сумський національний аграрний університет

ПРОБЛЕМИ ВПРОВАДЖЕННЯ БЮДЖЕТУВАННЯ В УКРАЇНСЬКОМУ БІЗНЕСІ

PROBLEMS OF IMPLEMENTATION OF BUDGETING IN THE UKRAINIAN BUSINESS

АНОТАЦІЯ

У статті висвітлено основні проблеми впровадження бюджетування як нової технології системи управління фінансами в українському бізнесі. Проблеми методологічного характеру охоплюють недосконаліть інструментарію, методології та нормативної бази бюджетування. До організаційних проблем належать відсутність системи відповідальності і стимулювання, небажання підприємців витрачати гроші на автоматизацію системи бюджетування, на навчання і достойну зарплату висококваліфікованих спеціалістів із бюджетування. Виділено відмінності між традиційним фінансовим плануванням та бюджетуванням.

Ключові слова: бюджетування, фінансове планування, система управління бізнесом, управлінський облік, технологія планування.

АННОТАЦИЯ

В статье освещены основные проблемы внедрения бюджетирования как новой технологии системы управления финансами в украинском бизнесе. Проблемы методологического характера охватывают несовершенство инструментария, методологии и нормативной базы бюджетирования. К организационным проблемам относятся отсутствие системы ответственности и стимулирования, нежелание предпринимателей тратить деньги на автоматизацию системы бюджетирования, на обучение и достойную зарплату высококвалифицированных специалистов по бюджетированию. Выделены различия между традиционным финансовым планированием и бюджетированием.

Ключевые слова: бюджетирование, финансовое планирование, система управления бизнесом, управленческий учет, технология планирования.

ANNOTATION

The authors investigated the basic problems of introduction of budgeting as a new technology of the financial management system in the Ukrainian business. The methodological problems include imperfection tools, methodology and normative basis of budgeting. The organizational problems include the lack of accountability and incentive systems, the reluctance of entrepreneurs to spend money on automate the budgeting system, on training and decent wages of highly skilled professionals of budgeting. The authors have identified the differences between the traditional financial planning and budgeting.

Keywords: budgeting, financial planning, business management system, management accounting, planning technology.

Постановка проблеми. В останні роки український бізнес намагається досягти результатів розвитку, до яких західний бізнес йшов століттями. У подібних умовах стрімкого росту і розвитку необхідні конкретні, апробовані управлінські інструменти, які б уможливлювали передбачення впливу на результати діяльності підприємства, адже збільшення вартості і підвищення конкурентоспроможності підприємства як мета будь-якого бізнесу відображає насамперед статки його власника або власників. На шляху досягнення цих цілей стоять жорстка конкурентна боротьба й обмеженість зовнішніх ресурсів, що унеможливлює зростання бізнесу, вихід його на нові ринки, диверсифікацію і викликає зниження його конкурентоспроможності.

Ефективною системою управління бізнесом, здатною адекватно і своєчасно реагувати на вплив зовнішнього середовища, своєчасно прораховувати різні варіанти дій для досягнення плану стратегічного розвитку, є бюджетування. Це саме та ланка, яка зв'язує стратегічне й оперативне управління всіма господарськими операціями, спрямоване на координацію фінансово-економічних процесів підприємства і на підвищення його конкурентоспроможності. Таким чином, аргументована доцільність упровадження бюджетування діяльності в українському бізнесі визначає актуальність теми даного дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні та методичні питання організації бюджетного планування як елемента системи управління фінансовою діяльністю, основні принципи та етапи бюджетування, його переваги й недоліки та обґрунтування шляхів вирішення окремих питань реалізації системи бюджетування в українському бізнесі досліджувалися в працях багатьох вітчизняних науковців. Зокрема, В.А. Демчук, Т.О. Ілляшенко, К.В. Іляшенко, М.В. Скобенко, Л.О. Лахтіонова розглядали сутність бюджетування як інструмент оперативного управління, переваги та доцільність використання його в системі управління підприємством. П.А. Стецюк, Є.М. Марченко, С.В. Михайленко, А.П. Фісуненко, А.А. Сорока досліджували недоліки та проблеми використання системи бюджетування в Україні.

Аналіз сучасних досліджень із питань бюджетування свідчить, що вітчизняний бізнес намагається адаптуватися та розвиватися відповідно до динамічної економічної ситуації як у країні, так і за її межами, усвідомлюючи, що

без сучасних систем управління, зокрема бюджетування, це неможливо зробити. На основі зарубіжного досвіду та вітчизняних наукових розробок систем бюджетування, адекватних вітчизняним реаліям, підприємства впроваджують у систему планування технології формування відповідних бюджетів. Але цей процес відбувається дуже повільно через певні обставини. Вивченню цих обставин і присвячена тема нашого дослідження.

Мета статті полягає у вивченні та узагальненні основних проблем методологічного й організаційного характеру впровадження системи бюджетування на вітчизняних підприємствах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Фінансові проблеми українського бізнесу багато в чому виникають через недостатнє вміння управляти фінансами, відсутність чіткої інформації, придатної для поточного фінансового аналізу та прийняття управлінських рішень, належного контролю над рухом грошових коштів, тобто через невизнання значимості бюджетування в системі управління бізнесом, який саме й є об'єктом бюджетування. Тому серед факторів, що перешкоджають впровадженню ефективного бюджетування в українському бізнесі, на нашу думку, необхідно виділити насамперед недостатню грамотність підприємців із питань у сфері фінансів, аналізу й обліку. Більшість із них уважає, що традиційне фінансове планування і бюджетування є тотожними з точки зору комплексу заходів, і не усвідомлюють різницю між ними. Відповідно, із методологічної точки зору в системі управління застосовують застарілі принципи, методи і способи планування, які не відповідають сучасній системі бюджетування.

Аналіз літературних джерел свідчить, що одностайності серед науковців у термінології з питань фінансового планування і бюджетування немає, бо ці процеси є складовою частиною системи управління підприємством у цілому. Питання теорії управління підприємством багато в чому відображають суб'єктивний характер тих, хто ці питання вивчає і висвітлює в наукових працях.

Сучасний світ є швидко мінливим. Ситуації як усередині підприємства, так і зовні змінюються дуже швидко, тому до застосування на практиці схем управління, у тому числі бюджетування, запропонованих різними авторами, особливо зарубіжних, необхідно підходити обережно і критично. Це можна пояснити, по-перше, динамікою змін. Система управління на підприємстві, яка дає змогу отримати гарний результат сьогодні, може гальмувати розвиток підприємства в майбутньому. Враховуючи, що всі зарубіжні інновації до нас потрапляють у найкращому випадку через три роки після широкого розповсюдження у суспільстві, стає очевидним, що їх актуальність уже втрачена.

По-друге, системи і методи управління, які широко використовуються у відомих зарубіжних компаніях навіть однієї країни, не завжди дають один і той же ефект. Це пояснюється, насамперед, суб'єктивними факторами: починаючи від вищого керівництва і закінчуючи свідомістю населення (споживача) місцевості, в якій працює компанія. Відомо, що будь-яка успішна система управління підприємством організує і мобілізує вміння і здібності у конкретній роботі конкретних колективів у конкретних умовах. Окрім того, що люди всі різні і різні умови, в яких вони працюють, ці люди й умови мають тенденцію до змін, тому теоретикам і практикам у сфері менеджменту вивчати зарубіжний досвід управління компаніями необхідно, але наслідувати його без аналізу, критичної оцінки, доцільності є хибним шляхом досягнення росту прибутковості і конкурентоспроможності вітчизняного бізнесу.

Бюджетування з точки зору бюджетного управління (у широкому розумінні) можна визначити як систему управління фінансово-економічною діяльністю підприємства. Відповідно, як цілісна система управління вона включає загальні функції управління, такі як: цілепокладання, планування, організація, мотивація, контроль, аналіз, регулювання. Отже, планування є лише складовою частиною системи бюджетування.

Розглядаючи бюджетування як процес управління, а саме планування (у вузькому розумінні), його можна визначити як процес планування майбутньої діяльності підприємства, результати якого оформлюються системою бюджетів. При цьому бюджетне планування має специфічні відмінності від типового внутрішнього фінансового планування на підприємстві – за складом, за форматом планових документів, за технологіями планування тощо.

Фінансове планування – це процес визначення обсягів надходження фінансових ресурсів та їх розподіл за напрямами використання згідно з виробничими і маркетинговими показниками у запланованому періоді У цьому сенсі в даному процесі враховуються всі фінансові ресурси, які є у власності підприємства, і які будуть створені в процесі його діяльності. Фінансове планування спрямоване на встановлення відповідності наявних фінансових ресурсів майбутнім потребам у них, вибір ефективних джерел формування фінансових ресурсів і прибуткових для підприємства напрямів їх використання [1].

Розглядаючи бюджетування як процес планування, слід зазначити, що воно відрізняється від фінансового планування методологією розробки самих планів. Бюджетування – це процес планування майбутньої діяльності підприємства, результати якого оформлюються системою бюджетів. Основними завданнями бюджетування є: забезпечення поточного планування, забезпечення координації кооперації і комунікації підрозділів підприємства, обґрунтування витрат підприємства, створення бази для оцінки і контролю планів підприємства, дотримання вимог контрактів і законів. Як кін-

цевий результат у бюджетуванні розглядається не прибуток (збиток), а чистий грошовий потік, який за своєю суттю не може бути відмінним. Останнє визначає суттєву відмінність бюджетування від фінансового планування.

Крім того, на думку А. Дороднової, бюджетування і фінансове планування не є тотожними поняттями: по-перше, фінансове планування визначає фінансові результати, досягнення яких забезпечить фінансову стійкість і розвиток підприємства, тобто мету діяльності підприємства, а бюджетування визначає процедуру досягнення цієї мети; по-друге, у процесі фінансового планування враховуються всі фінансові ресурси підприємства (наявні і майбутні). Процес бюджетування оперує грошовими потоками, що уможливлює оперативний контроль над результатами фінансово-господарської діяльності та впливу на неї [2].

Є.Ю. Круць уважає, що основна відмінність бюджетування від планування полягає у делегуванні повноважень і відповідальності структурним підрозділам (співробітникам). У процесі бюджетування кожний структурний підрозділ (центр фінансової відповідності) робить свій внесок у досягнення загальної (стратегічної) мети і водночас несе відповідальність за виконання окремих завдань, поставлених перед кожним підрозділом для досягнення загальної мети. Дуже важливо в системі бюджетування відповідальність кожного підрозділу мотивувати, тобто підкріпити відповідальність матеріальною заінтересованістю, що підвищить ефективність бюджетування. Крім того, співробітники, для яких цілі підприємства відображаються конкретними показниками й які вільні у прийнятті рішень для їх досягнення, разом із матеріальною винагородою одержують моральне задоволення своєю роботою, оскільки бачать конкретний ефект від рішень, прийнятих ними (у разі позитивного результату) [3].

Самою важливою відмінною ознакою, яка розділяє фінансове планування і бюджетування на дві різні технології, є кінцевий результат, їх мета. Планування, головним чином, визначає реальні фінансові витрати підприємства для досягнення поставлених цілей. Бюджетування спрямоване на розробку стратегії і показує, які заходи необхідно приймати для реалізації того чи іншого проекту, завдання тощо. Отже, фінансове планування вказує безпосередньо на мету, а бюджетування – на шляхи, які необхідно зробити для її досягнення [2]. Таким чином, традиційне фінансове планування оперує поняттями техніко-економічного обґрунтування досягнення певних показників, а бюджетування є процесом бізнес-планування, орієнтованого на маркетинг і прогнозування стану ринку, а також до відповідних фінансових оцінок.

Унаслідок недостатнього усвідомлення підприємцями значимості бюджетування в управлінні підприємством і небажання вчитись грамотному управлінню капіталом нині бюджетування в українському бізнесі має фрагментарний характер, що не дає змоги ефективно управляти фінансами, насамперед рухом грошових коштів, приймати точні і зважені рішення в управлінні фінансами.

Бюджетування на наших підприємствах використовується переважно для контролю окремих показників, наприклад обсягів дебіторської і кредиторської заборгованості, або для встановлення обсягів витрат в окремих структурних підрозділах. При цьому ними ігнорується основне призначення бюджетування – управління активами підприємства, досягнення росту капіталізації чи визначення інвестиційної привабливості окремих напрямів господарської діяльності.

Сучасні підприємства і тепер продовжують планувати свою діяльність за принципом «від досягнутого». В.Є. Хруцький указує, що відмінність сьогоднішнього планування від радянського полягає в тому, що за радянських часів цей принцип реалізувався у вигляді приросту обсягів виробництва у поточному році порівняно з обсягами в минулому році, а сьогодні він виражається у прагненні максимально завантажити наявні виробничі потужності. При цьому ігнорується ситуація, яка склалася на даний момент на ринку, тобто можливість реалізації всієї випущеної продукції, а головне – можливість підприємства отримати за неї гроші у повному обсязі. Іншими словами, планування бізнесу починається з виробництва, а не з вивчення можливостей ринку. Результатом такого планування є накопичення великого обсягу документів, на основі яких неможливо прийняти оперативні управлінські рішення, а також виконати фінансовий аналіз [4].

Загальними проблемами бюджетування, визначеними Є.М. Марченко, С.В. Михайленко, А.Л. Романчук, що стримують його впровадження на багатьох вітчизняних підприємствах, які, на нашу думку, є актуальними і сьогодні, є:

– недосконаліть нормативної бази, яка виражається у недостатності на підприємствах інформації про виробничі витрати для виготовлення продукції, відсутності багатьох необхідних для планування нормативів (або застосування застарілих), а також відсутність з об'єктивних причин необхідної виробничої та економічної статистичної інформації за останні три-п'ять років або непридатність цих даних для аналізу;

– податковий підхід до аналізу, формування структури, групування виробничих витрат та їх планування; відсутність системи обліку і контролю витрат за місцями їх виникнення; орієнтація планових і звітних документів на потреби зовнішнього контролю, а не менеджменту підприємства;

– намагання прив'язати періоди планування і внутрішню управлінську звітність до податкових звітних періодів, що створює додаткові труднощі у плануванні підприємств із сезонним характером виробництва;

– пасивність керівництва і персоналу підприємства під час упровадження змін і завищені очікування ефекту від залучення зовнішніх консультантів, упровадження інформаційних технологій, корпоративних інформаційних систем тощо, адже будь-які інновації (бюджетування також можна віднести до їх переліку) в бізнесі будуть мати позитивний ефект за умови загальної заінтересованості вищого менеджменту підприємства і наявності так званих центрів компетентності, тобто кваліфікованих спеціалістів із достатніми повноваженнями і часом для безпосередньої участі в інноваційному проекті, наприклад з упровадження бюджетування. А на це потрібні час і суттєві обсяги коштів;

– небажання витрачати кошти на навчання та підвищення кваліфікації персоналу, оплату висококваліфікованих фахівців з економіки, менеджменту та інформаційних технологій (елементи бюджетування);

– відсутність системного підходу до управлінського обліку; використання в плануванні й управлінському обліку застарілих нормативів і стандартів часів радянської економіки, орієнтація планування та управлінського обліку на зовнішні вимоги, які можуть суперечити внутрішнім;

– страх соціальних конфліктів, небажання оптимізувати організаційні структури;

– інерція керівництва і власників бізнесу, небажання здійснювати тривалі і складні процеси організаційний та управлінських змін [5; 6].

До вищезазначених проблем можна також додати проблеми, визначені П.А. Стецюком та П.А. Фісуненко. По-перше, це відсутність на підприємствах спеціальних підрозділів, відповідальних за збір інформації, необхідної для впровадження бюджетування (тієї інформації, яка є в бухгалтерії, достатньо лише для складання фінансової звітності, але замало для бюджетного управління). По-друге, недостатньо активне використання на підприємствах управлінського обліку, що означає відсутність розділу управлінської і фінансової звітності, планування лише руху грошових коштів на основі аналізу минулих періодів, планування і контроль даних над системою українського бухгалтерського обліку. За основу бюджетування не повинен братися бухгалтерський облік у тих формах, якими сьогодні користуються підприємства, тому що він не дає змоги забезпечити належний рівень «прозорості» підприємства, точно визначати самим керівникам рентабельність того чи іншого проекту. Встановлення суцільного управлінського обліку за допомогою системи автоматизації дасть можливість отримати в будь-який час оперативну інформацію про хід виконання раніше прийнятих бюджетів тощо.

По-третє, на тих підприємствах, які застосовують у системі управління бюджетуванням, керівники підприємства не завжди бажають брати участь у бюджетуванні; не виділяється окремо контрольний колегіальний орган (із керівників усіх відділів і підрозділів) прийняття бюджетних рішень (перерозподіл коштів між статтями бюджету, розробка заходів із ліквідації дефіциту бюджету, застосування покарання чи винагороди відповідальних осіб тощо); відповідно, розподіл відповідальності відбувається неадекватно, бюджетні підрозділи не приймають участі у прийнятті бюджету, а керівники підрозділів підприємства не залучені до контролю і затвердження бюджету. Крім того, бюджетування не пов'язано із системою мотивації й оцінки діяльності підрозділів та їх керівників бюджетів [7; 8].

Л.А. Лахтіонова, вивчаючи зарубіжний і вітчизняний досвід використання бюджетування, визначила три групи проблем, з якими стикаються підприємці у цій сфері. Передусім вона виділила «ідеологічні» проблеми, тобто проблеми, «зумовлені нерозумінням ролі бюджетування в різних моделях управління»; у другу групу були включені проблеми, пов'язані з «недосконалістю системи управління підприємством»; у третю групу – проблеми, пов'язані з «недостатнім вивченням інструментарію управління процесом» [9].

Висновки. На підприємствах, які вже використовують бюджетування, ця система не вирішує в цілому завдання управління. Це зумовлено низкою проблем, які знижують ефективність бюджетування. Причини виникнення більшості з описаних вище проблем ми бачимо в тому, що під час упровадження бюджетування не використовується системний підхід; роботи з розробки та впровадження бюджетування здійснюються за залишковим принципом (низький пріоритет даного завдання в рамках поточної діяльності) і в пасивній (наглядовій) позиції керівництва компанії щодо даного інструменту управління, а також через неузгодженість функцій обліку та планування. Для недопущення виникнення аналогічних проблем під час розробки та впровадження даного інструменту на конкретному об'єкті необхідно враховувати всі ці фактори і вживати дієві заходи щодо їх усунення.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Слав'юк Р.А. Фінанси підприємств : [підручник] / Р.А. Слав'юк. – Київ : УБС НБУ: Знання, 2010. – 550 с.
2. Дороднова А.А. Бюджетирование и финансовое планирование – две стороны одной медали? / А.А. Дороднова [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.scienceforum.ru/2016/pdf/20034.pdf.
3. Круць Е.Ю. Необходимость перехода от планирования деятельности предприятия к бюджетированию / Е.Ю. Круць [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.sworld.com.ua/konfer38/88.pdf.
4. Хруцкий В.Е. Внутрифирменное бюджетирование. Настольная книга по постановке финансового планирования / В.Е. Хруцкий, В.В. Гамаюнов ; 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Финансы статистика, 2006. – 464 с.

5. Марченко Е.М. Постановка бюджетирования и процесс развития информационной системы управления производственным предприятием / Е.М. Марченко, С.В. Михайленко [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.cfin.ru/management/practice/supremum 2002/13.shtml.
6. Романчук А.Л. Організаційні питання впровадження бюджетування на вітчизняних підприємствах / А.Л. Романчук [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://chtei-knteu.cv.ua/herald/content/download/archive/2012/v3/NV-2012-v3_51.pdf.
7. Стецюк П.А. Теоретичні основи бюджетного планування сільськогосподарських підприємств / П.А. Стецюк // Економіка АПК. – 2007. – № 5. – С. 109–114.
8. Фісуненко П.А. Роль бюджету та процесу бюджетування в управлінні підприємством / П.А. Фісуненко, А.А. Сорока // Молодий вчений. – 2016. – № 5(32). – С. 178–181.
9. Лахтіонова Л.А. Особливості впровадження технологій бюджетування на підприємствах різних видів діяльності / Л.А. Лахтіонова, Н.О. Кириченко [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.stattionline.org.ua/ekonom/57/7801-osoblivosti-vprovadzhennya-texnologij-byudzhetuvannya-na-pidpriyemstvax-riznix-vidiv-diyalnosti.html.